

การเตรียมความพร้อมในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทธุรกิจเพศหญิง

Preparation in Family Business Succession for Female Heirs

วารางคณา กิตติกรวัฒนา

Warangkana Kittikornwattana

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi

รังสรรค์ เกียรติภานนท์

Rangsan Kiatpanont

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi

Received: 7 August 2024

Revised: 22 August 2024

Accepted: 28 August 2024

บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความราบรื่นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิง และพัฒนาแนวทางการส่งมอบธุรกิจอย่างราบรื่นสำหรับพวกเขา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ส่งมอบธุรกิจ 7 คน และทายาทเพศหญิง 13 คน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อม และความท้าทายที่พบในการสืบทอดธุรกิจ

ผลการศึกษาพบว่า การเตรียมความพร้อมของทายาทเพศหญิงนั้น ควรเริ่มตั้งแต่การคุ้นชินกับธุรกิจตั้งแต่เด็ก มีการมอบหมายงานเล็กๆ น้อยๆ และถ่ายทอดเรื่องราวของธุรกิจให้พวกเขารับรู้ ซึ่งการสนับสนุนและการสอนทักษะที่จำเป็นเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ส่งมอบควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทดลอง และให้โอกาสพวกเขาได้พบปะกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างเครือข่ายและความเข้าใจในธุรกิจ และเมื่อถึงเวลาถ่ายโอนภาวะผู้นำ ผู้ส่งมอบควรลดบทบาทของตนเองและเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้ทายาท พร้อมให้คำแนะนำในฐานะที่ปรึกษา เพื่อช่วยให้พวกเขาเผชิญกับความท้าทายได้อย่างมั่นใจ

การศึกษานี้ช่วยให้เห็นถึงแนวทางในการวางแผนและเตรียมความพร้อมสำหรับการส่งมอบธุรกิจครอบครัวที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการสนับสนุน การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการให้ทายาทมีบทบาทในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวดำเนินไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

คำสำคัญ: การสืบทอดธุรกิจครอบครัว; ทายาทเพศหญิง; การเตรียมความพร้อม; การวางแผนธุรกิจ

Abstract

This qualitative study explores the factors that influence successful family business succession by female heirs and provides guidelines for a smooth transition. Data was collected through in-depth interviews with 7 business successors and 13 female heirs, focusing on their experiences, preparation, and challenges in the succession process.

The results show that preparation for female heirs should begin early, involving their exposure to the business, assignment of small tasks, and familiarization with business stories. Support and skill development are essential. Business predecessors should foster a learning environment, encouraging heirs to engage with business partners and stakeholders to build networks and understanding. As the transition approaches, predecessors should gradually reduce their involvement, granting heirs decision-making authority while remaining available as advisors.

This study highlights the importance of effective planning, support, and communication in ensuring a smooth and sustainable succession of family businesses.

Keywords: family business succession; female heirs; preparation; business planning

1. บทนำ (Introduction)

ธุรกิจครอบครัวถือเป็นรูปแบบธุรกิจที่สำคัญของเศรษฐกิจโลก (Moser, 2021) เช่นเดียวกับประเทศไทยธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ช่วยสร้างการเติบโตและความมั่นคงทางเศรษฐกิจในระยะยาว (PwC Thailand, 2021) ซึ่งธุรกิจครอบครัวมีมากกว่าร้อยละ 80 ของกิจการทั้งหมดในประเทศไทย โดยมีจุดเริ่มต้นในยุคบุกเบิก มีผู้ก่อตั้งบริหารงานเพียงคนเดียว ซึ่งการส่งต่อความสำเร็จให้แก่ทายาท มักเป็นเรื่องที่ซับซ้อน นับว่าเป็นความท้าทายของผู้ส่งมอบและผู้รับมอบ (Thairath Money, 2024)

นอกจากนี้ ยังคงมีแนวความคิดหรือวัฒนธรรมครอบครัวที่ว่า ธุรกิจครอบครัวควรส่งต่อให้แก่ทายาทเพศชายหรือขึ้นเป็นใหญ่ในธุรกิจได้มากกว่าทายาทเพศหญิง ทายาทเพศหญิงมักถูกมองว่าอ่อนแอ ไม่สามารถทำงานได้ ทำให้ยากที่จะถูกมองว่าเป็นผู้สืบทอดที่มีศักยภาพ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากวัฒนธรรมที่กำหนดบทบาทให้อยู่ในสถานะที่ด้อยกว่า แต่ในปัจจุบันเพศหญิงมีบทบาททางสังคมและอำนาจทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสิ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างศักยภาพ คือ การมีวัฒนธรรมการทำงานผ่านการดำเนินธุรกิจครอบครัว (Firm family business, 2024)

การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นทายาทให้มีความราบรื่นและสมบูรณ์จำเป็นต้องประยุกต์ศาสตร์การบริหารและการจัดการ ร่วมกับการศึกษาและการประยุกต์ใช้ทฤษฎี และมากไปกว่านั้นทายาทที่เข้ามาสืบทอดธุรกิจต้องมีความเต็มใจในการที่จะเข้ารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัว (Pengpang, et al., 2016) จากการศึกษาเพิ่มเติมของ Phuvakeereeivat (2014) พบว่า ปัจจัยหลักที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน คือ ปัจจัยทางธุรกิจและปัจจัยด้านครอบครัว แต่สิ่งที่ควรพิจารณาด้วย คือ ผู้ส่งมอบควรยึดความเท่าเทียมในมิติของความเสมอภาคของทายาทเพศหญิงและเพศชาย

อย่างไรก็ดี การสืบทอดกิจการของทายาทเพศหญิงมีการศึกษาไม่มากนัก เนื่องจากต้องเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรคที่ต้องเผชิญในระหว่างกระบวนการสืบทอดกิจการ PwC Thailand (2021) พบว่า ธุรกิจครอบครัวมีอัตราการอยู่รอดจากรุ่นที่ 1 ไปถึงรุ่นที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 30 ส่วนรุ่นที่ 3 และรุ่นที่ 4 คิดเป็นเพียงร้อยละ 12 และร้อยละ 3 ตามลำดับ

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความเชื่อมโยงข้างต้น โดยการทำวิจัยในรูปแบบกรณีศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือกมีคุณสมบัติเป็นผู้ส่งมอบธุรกิจครอบครัวและทายาทเพศหญิงที่เป็นผู้รับมอบธุรกิจ เพื่อทราบแนวทางการวางแผน และการเตรียมความพร้อมที่เหมาะสมสำหรับการส่งมอบธุรกิจและความท้าทายที่มีผลต่อการรับมอบธุรกิจ ผู้วิจัยคาดหวังว่า งานวิจัยจะช่วยให้ผู้ส่งมอบธุรกิจครอบครัวและทายาทเพศหญิงที่เป็นผู้รับมอบธุรกิจได้เห็นแนวทางในการสืบทอดกิจการธุรกิจครอบครัวและสามารถนำข้อมูล องค์ความรู้ รวมถึงแนวทางต่าง ๆ ไปใช้เพื่อการพัฒนาต่อยอดการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความราบรื่นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิง
- 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการส่งมอบครอบครัวสู่ของทายาทเพศหญิงอย่างราบรื่น

3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัว เป็นองค์กรธุรกิจที่มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ได้รับอิทธิพลจากสมาชิกในครอบครัว (Chua, et al., 1999) Tagiuri and Davis (1982) เสนอแบบจำลองธุรกิจครอบครัวแบบสามวง ประกอบด้วย 3 ระบบย่อย ได้แก่ ระบบครอบครัว ระบบความเป็นเจ้าของ และระบบการบริหารธุรกิจ ซึ่งทั้งสามระบบนี้มีความผสมผสานและทับซ้อนกัน ส่งผลให้มีความซับซ้อนและความท้าทายที่แตกต่างจากธุรกิจทั่วไป (Boonrugsas, 2014)

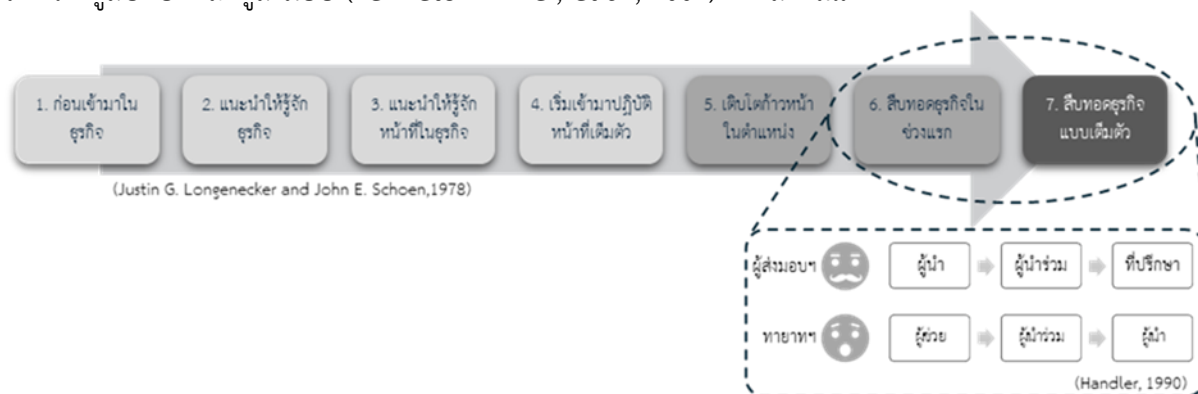
ธุรกิจครอบครัวมีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจโลก โดยคิดเป็นร้อยละ 90 ขององค์กรธุรกิจทั่วโลกในประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวสร้างมูลค่า GDP มากกว่า 16.1 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 71.23% ของ GDP รวม (Thansettakij, 2024) เป้าหมายสำคัญของธุรกิจครอบครัว คือ การรักษาและถ่ายทอดความมั่งคั่ง (Wealth) รวมถึงชื่อเสียง (Legacy) ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างขึ้นมา ซึ่งนำไปสู่ความท้าทายในการสืบทอดธุรกิจและการรักษาความยั่งยืน

3.2 การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวมีวงจรชีวิตที่แบ่งเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ก่อตั้ง เติบโต สืบทอด และถ่ายทอดหรือถดถอย (Davis, et al., 1997) โดยระยะสืบทอดเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ส่งผลต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (Le Breton-Miller, et al., 2004) ในทางตรงกันข้ามการขาดการวางแผนและเตรียมความพร้อมที่เหมาะสมธุรกิจอาจประสบความล้มเหลว ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจและสมาชิกในครอบครัว (Morris, et al., 1997)

Sharma et al. (2001) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ได้แก่ การวางแผนการสืบทอด และพัฒนาทักษะเพื่อเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดอย่างเป็นระบบ ให้โอกาสแสดงฝีมือ และยอมรับในศักยภาพของทายาท สร้างสมดุลระหว่างระบบครอบครัวและระบบธุรกิจ บริหาร

จัดการความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความไว้วางใจ และความผูกพันระหว่างผู้สืบทอดและผู้ส่งมอบ (Le Breton-Miller, et al., 2004) ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

Longenecker and Schoen (1978) เสนอแบบจำลองกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 7 ระยะ ดังแสดงในรูปที่ 1 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การสืบทอดธุรกิจควรเป็นกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งเต็มไปด้วยความท้าทายและความยากลำบาก (Boonrugs, 2014) มีเป้าหมายเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารจัดการและการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ดังนั้น จึงควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ (MGR Online, 2024) โดยในช่วงสืบทอดธุรกิจ ผู้ส่งมอบจะค่อย ๆ ลดบทบาท ขณะที่ทายาทได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต (Ward, 2016)

3.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจของทายาทเพศหญิง

การสืบทอดธุรกิจของทายาทเพศหญิงมักถูกจำกัดด้วยปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม Arambhan and Seetharaman (2022) ชี้ว่า ทายาทหญิงมีโอกาสน้อยในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในฐานะผู้นำ เนื่องจากอคติทางเพศและทัศนคติแบบเหมารวม (Stereotypes) ในสังคมที่ยังมีความเชื่อว่าทายาทชายเหมาะสมกว่าในการเป็นผู้นำธุรกิจ (Harveston, et al., 1997)

อุปสรรคที่มองไม่เห็นนี้เปรียบเสมือน "เพดานแก้ว" ที่ขัดขวางทายาทเพศหญิงจากการก้าวสู่ตำแหน่งสูงสุดในสังคมอย่างเท่าเทียมกับทายาทเพศชาย Wang (2010) พบว่า ปัจจัยนี้ส่งผลต่อทัศนคติและค่านิยมในครอบครัว สะท้อนให้เห็นจากการที่ทายาทเพศหญิงมักได้รับโอกาสเป็นผู้นำเฉพาะในช่วงเปลี่ยนผ่านสำคัญของธุรกิจหรือเมื่อไม่มีทายาทเพศชาย

สำหรับบริบทในประเทศไทยนั้น สังคมไทยเริ่มให้ความสำคัญกับความเสมอภาคทางเพศมากขึ้น ทำให้ธุรกิจครอบครัวหลายแห่งเริ่มให้ทายาทเพศหญิงมีบทบาทในการบริหารธุรกิจ แม้ว่าจะยังคงมีความท้าทาย แต่การสนับสนุนและให้โอกาสที่เหมาะสมจะช่วยให้ทายาทเพศหญิงสามารถก้าวข้ามขีดจำกัดต่าง ๆ ไปสู่ความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว (Lingas, 2013)

4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

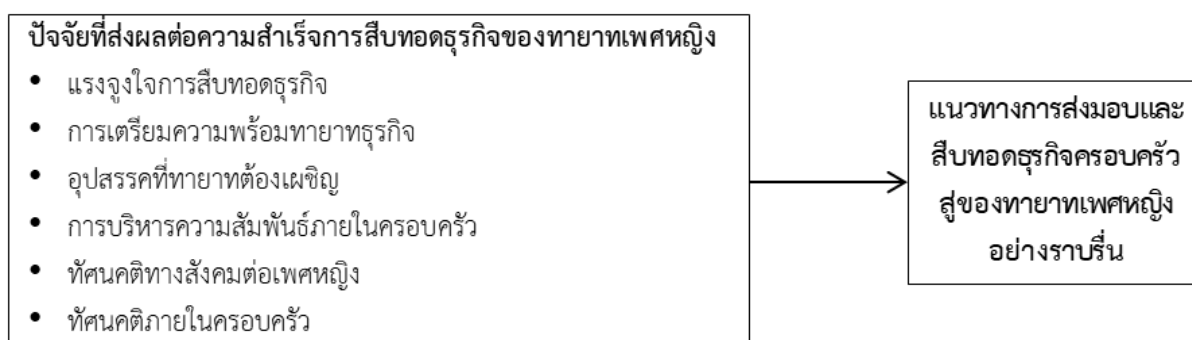
4.1 ภาพรวมของงานวิจัย

เพื่อสร้างแนวทางการส่งมอบธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเพศหญิง ผู้วิจัยเริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิง และเลือกใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งจากฝั่งทายาทเพศหญิงและผู้ส่งมอบธุรกิจ นำผลการสัมภาษณ์ทั้งสองฝั่งมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นแนวทางการส่งมอบธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเพศหญิง ก่อนจะนำแนวทางดังกล่าวไปทดสอบและสัมภาษณ์ทายาทเพศหญิงอีกครั้ง ก่อนสรุปผลการวิจัยในขั้นสุดท้าย ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนภาพแสดงลำดับขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

4.2 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ มีกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิง ดังแสดงในภาพที่ 3

4.3 ประชากร และการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรในงานวิจัยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ทายาทธุรกิจครอบครัวเพศหญิงที่สนใจหรือกำลังสืบทอดธุรกิจ และ 2) ผู้ส่งมอบธุรกิจครอบครัวที่มีทายาทเพศหญิง การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีเฉพาะเจาะจงและแบบลูกโซ่ ได้กลุ่มตัวอย่างรวม 20 ท่าน ประกอบด้วย ทายาทเพศหญิง 13 คน (รหัส H1-H13) และผู้ส่งมอบ 7 คน (รหัส P1-P7) จากหลากหลายธุรกิจ

4.4 เครื่องมือเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัย

งานวิจัยนี้ ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเลือกใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคลเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยออกแบบแนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้างปลายเปิด เพื่อเอื้อให้

เกิดการสนทนาที่เปิดกว้างและลึกซึ้ง ในขณะที่เดียวกันก็เปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ วิธีการนี้ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถปรับเปลี่ยนคำถามได้อย่างยืดหยุ่น และสามารถสืบค้นข้อมูลเชิงลึกในประเด็นที่น่าสนใจที่ผู้ให้สัมภาษณ์นำเสนอระหว่างการสนทนา ด้วยวิธีการนี้ผู้วิจัยจึงสามารถรวบรวมข้อมูลที่มีความละเอียดและลึกซึ้ง อันจะนำไปสู่ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้อย่างครอบคลุมและตรงประเด็น

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ก่อนการสัมภาษณ์ทุกครั้ง ผู้วิจัยนัดหมายและขอความยินยอมจากอาสาสมัครในการให้ข้อมูล และการถูกบันทึกเสียง การสัมภาษณ์จัดขึ้นในรูปแบบออนไลน์ผ่าน MS Teams แบบตัวต่อตัว โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เองทั้งหมด และดำเนินการจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการจดบันทึกควบคู่กับการบันทึกเสียง เพื่อรักษาความถูกต้องของข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ภายหลัง ทั้งนี้ข้อมูลทั้งหมดของผู้ให้สัมภาษณ์จะถูกเก็บรักษาอย่างปลอดภัยโดยผู้วิจัยเพียงผู้เดียว และจะถูกทำลายทันทีเมื่อการวิจัยเสร็จสิ้น เพื่อรักษาความเป็นส่วนตัวและจรรยาบรรณในการวิจัย

การทดสอบความน่าเชื่อถือของการวิจัย

เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของผลลัพธ์การวิจัย ผู้วิจัยใช้เทคนิคตรวจสอบสามเส้าเชิงข้อมูล (Data Triangulation) และเชิงระเบียบวิธี (Methodological Triangulation) โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสองกลุ่มที่มีมุมมองแตกต่างกัน ได้แก่ ทายาทเพศหญิง และผู้ส่งมอบธุรกิจ นอกจากนี้ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นยังได้รับการตรวจสอบโดยการสัมภาษณ์ทั้งทายาท และผู้ส่งมอบธุรกิจอีกครั้ง เพื่อป้องกันการแปลผลผิดพลาดโดยผู้วิจัย

4.5 การพิทักษ์สิทธิ ศักดิ์ศรี ความปลอดภัย และสุขภาพของอาสาสมัครในการวิจัย

การเก็บข้อมูลกับอาสาสมัครในงานวิจัยนี้ ดำเนินการภายใต้หลักการพื้นฐานทางจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ทั้ง 3 ประการ ได้แก่ หลักความเคารพในบุคคล หลักคุณประโยชน์ไม่ก่ออันตราย และหลักความยุติธรรม โดยเครื่องมือการเก็บข้อมูลในงานวิจัยได้ผ่านการประเมินจริยธรรมวิจัยในมนุษย์ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2567 หมายเลขใบรับรอง KMUTT-IRB-COE-2024-139

4.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ถูกนำมาเรียบเรียงและวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพในการสกัดประเด็นสำคัญจากข้อมูลการสัมภาษณ์ที่มีความหลากหลาย พร้อมทั้งแสดงหลักฐานสนับสนุนโดยยกตัวอย่างคำพูดโดยตรงจากผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและความลึกซึ้งของการวิเคราะห์ วิธีการนี้ช่วยให้สามารถระบุแบบแผนและธีมที่สำคัญที่ปรากฏในข้อมูล จากนั้นจึงนำประเด็นสำคัญจากทั้งฝั่งทายาทและผู้ส่งมอบธุรกิจมาเชื่อมโยงกัน การสังเคราะห์ข้อมูลจากทั้งสองฝ่ายนี้ช่วยให้เกิดมุมมองที่ครอบคลุมและสมดุล นำไปสู่การพัฒนาแนวทางการส่งมอบธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดถูกนำเสนอด้วยวิธีการบรรยายเชิงพรรณนา

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

5.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับทายาทเพศหญิง

แรงขับเคลื่อนที่ทำให้ตัดสินใจเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจครอบครัว

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การตัดสินใจเข้าร่วมธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิงมักเกิดจากหลายปัจจัยที่เชื่อมโยงกัน ความรู้สึกรับผิดชอบต่อครอบครัวและความต้องการแบ่งเบาภาระเป็นแรงผลักดันสำคัญ โดยเฉพาะในยามที่ผู้นำรุ่นก่อนประสบปัญหาสุขภาพ นอกจากนี้ความคาดหวังจากครอบครัวและสถานะการเป็นลูกคนเดียวหรือพี่คนโตก็มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ในขณะเดียวกันหลายคนมองเห็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจด้วยความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นทั้งความท้าทายและแรงบันดาลใจ

ความผูกพันกับธุรกิจที่เกิดจากการเติบโตมาพร้อมกับกิจการครอบครัวเป็นอีกปัจจัยสำคัญ การซึมซับวัฒนธรรมและความเข้าใจในธุรกิจตั้งแต่วัยเยาว์ทำให้หลายคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจโดยธรรมชาติ ในบางกรณี การวางแผนล่วงหน้าของรุ่นพ่อแม่ในการปลูกฝังความสนใจและเตรียมความพร้อมให้ทายาทก็มีส่วนสำคัญ ท้ายที่สุด แรงจูงใจภายในและความท้าทายในการพิสูจน์ตนเองก็เป็นแรงขับเคลื่อนที่ไม่อาจมองข้าม ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประเด็นการเลือกเข้ามามีส่วนร่วมของทายาทเพศหญิงในธุรกิจครอบครัว

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
อยากแบ่งเบาภาระครอบครัว	H8: พี่เต็มใจเข้ามาช่วยค่ะ แต่ยังไม่ได้อะไรเต็มตัวนะค่ะ ช่วยไปดูแล ช่วยไปหา ช่วยไปทำ H2: ก็เริ่มมาพร้อมกัน จะมีจุดหนึ่งที่เบรคตัวเองไป จนเรื่องสุขภาพพ่อกับแม่แยลง พี่ก็ถึงเข้ามาจัดการ H11: อยากช่วยเหลือ แล้วก็แบ่งเบาภาระด้วย เพราะเราก็คงรู้สึกกับอุปสรรคข้างมาตั้งแต่เด็กแล้ว
ได้รับความคาดหวังให้สืบทอดธุรกิจครอบครัว	H3: จริงๆ ไม่อยากทำต่อ เราลูกคนเดียวนี้สิ แม่เองก็อยากรักษาบริษัทนี้ ถ้าเราไม่ทำแล้วใครจะทำ H5: เขาคาดหวังอยากให้มาช่วย ลึก ๆ เราไม่ได้ชอบทำธุรกิจกับที่บ้าน ก็เข้าไปช่วยนิด ๆ หน่อย ๆ H10: หลังจากพ่อป่วย ปากก็เต็มใจที่จะเข้ามาช่วย แล้วเราก็เป็นคนโตด้วยเลยเข้ามาดูแล
มองเห็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจให้ดีขึ้น	H1: จากที่เราเข้ามาช่วยหวังว่าเขาจะภูมิใจแล้วก็หวังว่าจะสามารถทำให้มันดีได้กว่าเดิม H7: มองว่าเป็นโอกาสมากกว่า ที่บ้านได้เป็นตัวแทนจำหน่ายโปรดักส์นี้ เจ้าเดียวในประเทศไทย H12: พอไปเรียนโท แล้วพี่เห็นว่าอันเนี้ยมันมีโอกาสนะ อยากจะลองแบบขาลองตัวเอง
ความผูกพันกับธุรกิจในฐานะองค์ประกอบสำคัญของครอบครัว	H4: เห็นตั้งแต่เด็กแล้ว เกิดมาก็เห็นแล้วก็ได้อยู่ที่บ้าน อยู่กับครอบครัว H6: เราคิดว่ามันค่อย ๆ ซึมซับกับเรามา ช่วยหยิบจับของให้ลูกค้าตั้งแต่เด็ก H9: รู้สึกว่ามันมันซึมซับมาตั้งแต่เด็ก ๆ ด้วยและมองว่าสุดท้ายแล้ว พี่สาวคงจะไม่มาทำ H13: เต็มใจที่จะมาทำเลย ไม่ได้โดนบังคับ แบบเหมือนมันเห็นมานานแล้ว
เกิดจากแรงจูงใจความท้าทาย อยากทำ	H4: พี่ขายออกไปซับ เราจะไปนั่งข้าง ๆ แล้วก็นั่งดูว่าเข้าเกียร์ยังงี้ ดูช่วงตัวรถ แบบใช้สังเกตเอา H7: เขาวางแผนมาก่อนแล้ว พ่อก็อยากให้ดูโปรดักส์นี้ ถ้าไม่มีโปรดักส์นี้อาจไปสมัครงานที่อื่น H13: พ่อเปรย ๆ มาตั้งแต่เนิ่น ๆ แล้วก็เห็นมานาน เต็มใจเข้ามาทำต่อ

การเตรียมความพร้อมต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิง

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การเตรียมความพร้อมของทายาทเพศหญิงเพื่อสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยทั้งเวลาและความทุ่มเท การซึมซับประสบการณ์ตั้งแต่วัยเยาว์เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ โดยการติดตามพ่อแม่ไปพบลูกค้าหรือช่วยงานในธุรกิจ ทำให้เข้าใจภาพรวมของอุตสาหกรรมได้อย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้การศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว เช่น บริหารธุรกิจหรือธุรกิจระหว่างประเทศ ช่วยเสริมความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารในอนาคต

นอกจากนี้ การเรียนรู้จากผู้ส่งมอบโดยตรง ทั้งจากพ่อแม่เป็นอีกกุญแจสำคัญของการเตรียมความพร้อม โดยผู้ส่งมอบมักมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ควบคู่ไปกับการลงมือปฏิบัติงาน

จริงในทุกระดับของธุรกิจ อีกทั้งค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองผ่านการเข้าร่วมเวิร์คช็อป การแข่งขันพัฒนาโมเดลธุรกิจ หรือการเรียนรู้จากกลุ่มผู้ประกอบการ และผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมย่อมเป็นรากฐานสำคัญในเตรียมความพร้อมทายาทเพชฌัญญ์ให้สามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประเด็นการเตรียมความพร้อมต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพชฌัญญ์

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
ซึมซับจากประสบการณ์ที่คลุกคลีกับธุรกิจตั้งแต่เด็ก	H3: ตั้งแต่เด็ก ๆ ก็ติดตามไปบ้านลูกค้าด้วยทุกอย่างมันเป็นเองโดยที่เราไม่ได้ฝึกตั้งแต่แรก
	H5: พอเรียนจบ ก็รู้ว่าต้องทำอะไร ต้องไปติดต่อใคร ต้องทำอะไรต่อ เหมือนมันเรียนมาตลอดอยู่แล้ว
	H6: ช่วงเรียนจบก็ลงไปช่วยแม่ทำงานธุรกิจอื่นที่บ้าน ขายของ หีบของ เสนอราคาให้ลูกค้า
	H7: เราก็คืนเคยมาแต่เด็ก เหมือนถูกปลูกฝังมาแต่เด็ก เลยเข้าใจภาพรวมของบริษัท ของอุตสาหกรรม
	H12: พี่คอยช่วยแม่ตั้งแต่เด็กจนโต ทำด้วยกันทั้งวัน ตอนพี่ตีข้าวหรือปั่นหมูพี่รู้ว่าเท่านั้นคือกำลังดี
ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว	H1: พี่ก็เรียนโท (ด้านการบริหาร) ด้วยค่ะ
	H3: ตอนนี้สมัครเรียน ป. โทอยู่ ไปเรียนเมืองนอก เรียนเสร็จป็นเรากลับมาอาจจะเอาอะไรมาใช้อาจได้
	H9: เลือกเรียนบริหาร สาขาธุรกิจระหว่างประเทศค่ะ
เรียนรู้จากผู้ส่งมอบ	H13: พี่มาเรียน ป. โทก็ยังคิดว่าตัวเองขาดอะไร ก็มาเรียนเสริมก็ช่วยในเรื่องตรงนี้
	H3: คือแม่ก็โยนงานมาให้ แบ่งให้ทำบางพาร์ท แล้วก็ค่อย ๆ ทอย ๆ ให้ทำเพิ่มทุกพาร์ท
	H4: พ่อฝึกให้คิดตั้งแต่ ม. ปลาย แล้วก็ช่วยพาไปหาแหล่งวัสดุที่ไหน เขาคุยราคายังไง
	H8: เวลาเราไปไหน พ่อก็พยายามให้เราเห็น ว่าทำยังไงพยายามบอก พยายามเล่า
	H11: ถ้าตรงไหนเราไม่รู้ก็ถามพ่อแม่หรือถามพี่ชาย ที่เขามีประสบการณ์มากกว่าเรา ซึ่งพ่อสอนเราทั้งหมดตั้งแต่การเลือกซื้อสินค้า พาไปดูงาน เติมนบอกเราจนถึงการคุยกับลูกค้า
เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	H12: สิ่งพี่แม่ให้พี่เลยคือสูตรอาหาร กระบวนการทำงานและเทคนิค ที่คงความออริจินัล 52 ปีที่แล้ว
	H1: เข้าไปเรียนรู้งานจริง ไปทำงานในบางส่วนแล้วเห็นว่าอันนี้มันมีปัญหาที่หยิบมาทำเอง แก้ปัญหาเอง
	H4: หน้าที่ที่บ้านก็ทำบัญชี คิดตัวเงินที่เราเข้าไปช่วยได้
	H7: พ่อให้เราศึกษา (การทำงาน) ไปพร้อม ๆ กับการเติบโตของโปรดักส์นี้เลย
	H8: พี่ก็ลงปฏิบัติหน้างานจริงเลย ได้ทำงานร่วมกับพ่อแม่เราจริง ๆ
เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม	H13: ก็เริ่มฝึกตั้งแต่แบบระดับล่างเลย แล้วก็บริหารควบคู่กันด้วยค่ะ
	H7: ความรู้เกี่ยวกับด้านเทคนิคของโปรดักส์ และการขาย จะเป็นฝั่งซัพพลายเออร์ที่ให้คำแนะนำเรา
ค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง	H13: พี่ก็เรียนรู้ไปกับเกสท์ที่มาเป็นคนดูแลในด้านเกี่ยวกับเรื่องนี้ แล้วก็ผู้จัดการโรงงานที่จ้างมาค่ะ
	H9: หาประสบการณ์เพิ่มในด้านการใช้จิตวิทยาในการคุยกับลูกค้า
	H4: เราเรียนจบวิศวะมา ก็ต้องหาความรู้เยอะขึ้น พี่ทำเสื้อผ้าเด็ก ก็ต้องคุยกับช่างว่าทำแพทเทิร์นยังไง
	H8: พี่ก็หาข้อมูลการทำห่อผักคะ (จากกลุ่มเฟสบุ๊ก) หาวิธีการใหม่ๆ หรือข้อมูลจากคนทำธุรกิจเดียวกัน

ปัจจัยความท้าทายและอุปสรรคที่มีผลต่อการรับมอบธุรกิจของทายาทเพชฌัญญ์

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ทายาทเพชฌัญญ์ที่จะเข้ามาสืบบทบาทในธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรคหลายประการ โดยจากการยอมรับจากผู้ก่อตั้ง โดยเฉพาะเมื่อนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งมักถูกปฏิเสธ นอกจากนี้ยังต้องสร้างความน่าเชื่อถือต่อคนในองค์กรและลูกค้า โดยเฉพาะในธุรกิจที่มองว่าเป็น "งานผู้ชาย" อีกทั้งการจัดการกับระบบบริหารที่ไม่ชัดเจน การสร้างสมดุลระหว่างงาน และชีวิตส่วนตัว รวมทั้งการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับธุรกิจ

นอกจากนี้อุปสรรคสำคัญอีกประการ คือ การอคติทางเพศ โดยเฉพาะในครอบครัวที่มีรากฐานวัฒนธรรมแบบจีน มักให้ความสำคัญกับทายาทชายมากกว่า ทำให้มีโอกาสในการบริหารธุรกิจอย่างจำกัด รวมถึงจากสถานะเศรษฐกิจที่ผันผวนและการแข่งขันที่สูงขึ้น การเข้าใจถึงความท้าทายเหล่านี้เป็นก้าวแรกใน

การหาแนวทางแก้ไขและพัฒนาศักยภาพ ทักษะที่จำเป็น และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างจะช่วยให้ ทายาทเพศหญิงสามารถก้าวข้ามอุปสรรคและนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วได้ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ประเด็นความท้าทายและอุปสรรคของทายาทเพศหญิงในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
การยอมรับ	ผู้ส่งมอบ H1: เราเห็นปัญหาว่าเป็นแบบนี้ แม่ต้องแก้ไขแบบนี้ละ เคยพูดไปแต่ก็คือโดนปฏิเสธออกมาตลอด H3: เรื่องความเชื่อใจของแม่มากกว่า เราพยายามเอาระบบใหม่เข้าไป แต่เขากลัวว่ามันไม่เวิร์ค H12: พ่อแม่ที่จะเป็นคนกังวลว่าทำแบบนี้มันดีไหม จะโอเคหรือ เขาจะคอยห้ามทุกอย่างที่มันควรทำ แต่ที่เข้าใจนะเพราะในมุมมองของรุ่นเขาคือมันเสี่ยงสูงมาก
	ในองค์กร H11: เหมือนเราไปบอกลูกน้อง เขาก็ไม่ค่อยเชื่อเราเท่าไร เถียงเราว่าแบบนี้ดีกว่า ทั้ง ๆ ที่เรารับคำสั่ง จากหัวหน้าเขาก็คือพี่ชายเรา
	ลูกค้า H3: งานดีไซนในไทยมันรูดยากมาก ลูกค้ายอมรับในเรื่องดีไซนสวย แต่ไม่ให้มูลค่าในงานดีไซน H9: โดนประมาณทดสอบความรู้เราเกี่ยวกับสินค้าที่เราจะขาย คำถามลูกค้าค่อนข้างลึกในเชิงเทคนิค
ธุรกิจยังไม่เป็นระบบ ที่ชัดเจนมากพอ	H1: ก็มีแบบพวกปัญหาในการปรับระบบต่าง ๆ ให้มีความเป็นมาตรฐาน H7: ที่บ้านก็มีระบบ แต่มันไม่มีการวางแผนเพื่อที่จะให้เราเข้ามาทำ เหมือนเป็นแผนที่ไม่ชัดเจนนะ
หาจุดสมดุลระหว่าง ธุรกิจครอบครัวและ ชีวิตส่วนตัวไม่ได้	H8: การบริหารจัดการเวลาของงานประจำที่พี่ทำการดูแลหอพัก พอคิดไปคิดมาแล้วชอบกลับมาคิด ว่าแล้วเราจะเต็มทีกับมันได้ขนาดไหน H5: จริง ๆ ตอนนี้เป็น BA อยู่ละ เป็นของบริษัทเอกชนและก็ต้องทำควบคู่กับที่ทำงานที่บ้านอยู่ด้วย
ทักษะและความ สามารถ	H9: หนูเรียนบริหาร แต่สินค้าที่ขายออกไปทั้งหมด มันควรจะเป็นคนที่เรียนวิศวะมากกว่า H12: วิธีการถ่ายทอดให้ลูกน้องเข้าใจ ลงมือทำได้เหมือนเรา ภายในการสอนงานไม่กี่ครั้ง คือจุดที่ยาก H13: พี่เลยคนเดียวตั้งแต่พ่อให้มาบริหาร มันท้าทายในเรื่องการตัดสินใจ เพราะยังไม่มีประสบการณ์
อคติทางเพศ	H1: บ้านเราเป็นคนจีน เขาก็ไม่ให้ความสำคัญกับผู้หญิงสักเท่าไร H3: พี่ชายอยู่กับพ่อตั้งแต่ ม. ปลาย พ่อก็เลยคิดว่าควรจะให้พี่เป็นหลักและเราเข้าไปช่วย H4: ด้วยเป็นบ้านคนจีนด้วย เราไม่สามารถเข้าไปได้ 100% เพราะเป็นงานผู้ชาย พ่อเลยให้พี่ชายคุม
สถานะเศรษฐกิจ ของเขา	H2: สถานการณ์ของเศรษฐกิจพอมีโควิด เราารู้แล้วว่าธุรกิจการศึกษามันไม่ได้ตอบตลอดไป H3: ช่วงโควิด ปัญหาด้านการเงินมันเยอะมาก ทำให้พอเราเรียนจบเราต้องทำการรีแบรนด์ดิ้งใหม่ H8: คู่แข่งเยอะมาก คือตอนนี้ทุกคนหันมาทำเหมือนกันเยอะมาก เพราะว่าเรามีมหาลัยใหญ่สองมหาลัย

แนวทางการส่งมอบธุรกิจครอบครัวที่ดีต่อทายาทเพศหญิง

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การส่งมอบธุรกิจครอบครัวให้แก่ทายาทเพศหญิงอย่างมีประสิทธิภาพ ควรเริ่มต้นจากการสนับสนุนและการยอมรับอย่างเต็มที่ ครอบครัวควรส่งเสริมให้ทายาทมีโอกาสในการเป็น ผู้นำและได้รับความไว้วางใจในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ทดลองทำงานและเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยมีผู้ ส่งมอบคอยให้คำแนะนำเมื่อจำเป็น มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ (know-how) จากรุ่นสู่รุ่นเป็นสิ่ง สำคัญ รวมถึงการแนะนำให้รู้จักเครือข่ายทางธุรกิจและลูกค้า

นอกจากนี้ ควรสร้างระบบการสื่อสารและการบริหารความขัดแย้งในครอบครัวที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดประชุมครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและรับฟังกันอย่างเท่าเทียม ใน บางกรณีอาจต้องมีการทำสัญญาหรือข้อตกลงที่ชัดเจนเพื่อป้องกันความขัดแย้งในอนาคต ท้ายที่สุด ควรมีการ แบ่งแยกบทบาทระหว่างครอบครัวและธุรกิจอย่างชัดเจน เพื่อรักษาความสัมพันธ์ในครอบครัวไว้ แม้จะมีความ ขัดแย้งทางธุรกิจ การใช้แนวทางเหล่านี้จะช่วยให้การส่งมอบธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเพศหญิงเป็นไปอย่าง ราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ประเด็นการได้รับการสนับสนุนและการบริหารความสัมพันธ์ของทายาทเพศหญิง

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
การสนับสนุนและการยอมรับ	H2: คุณพ่อสอนให้เราเป็นผู้นำ ก็ซัพพอร์ตกันมาตลอดจนถึงทุกวันนี้ H5: เขาไม่ได้เลี้ยงเราด้วยความกดดันอะไร ก็คือซัพพอร์ตตลอดแหละ H6: เรากับพ่อช่วยกันทำ แต่ส่วนใหญ่เป็นเราที่ดู แต่ถ้าเราจัดการไม่ได้จริง ๆ พ่อก็จะเข้ามาซัพพอร์ต H9: ครอบครัวเชียร์อัพแล้วก็ซัพพอร์ตในทุกด้านเลย
ได้รับความไว้วางใจ	H2: ที่บ้านบอกอยากทำอะไรก็ทำเลย แล้วก็มานั่งคุยกันว่ามีความเสี่ยงอะไร เลวร้ายสุดคือยังไง เราเหลือแค่ไหนแล้วมันจะเจ็บแค่ไหน เท่านั้นเอง H7: พอทำงานไปเรื่อย ๆ ได้ปรับจูนกันมันก็จะเข้าใจกันมากขึ้น เขายอมรับมากขึ้น H9: เขาค่อนข้างเชื่อใจและมั่นใจในตัวเรามาก แล้วก็ค่อย ๆ เพิ่มหน้าที่ต่าง ๆ ให้เราทีละเล็กละน้อย
การส่งต่อ Know-how	H3: เรามีบุคลากร มีทรัพยากร ความรู้ know-how ที่เราจะสามารถต่อยอดได้ H7: พ่อพาออกไปเจอคอนเนกชั่น เจอคนที่เป็นผู้บริหารเหมือนกัน พาไปเจอลูกค้า H12: สิ่งที่ได้จากตรงนี้คือพี่ว่า know-how ที่คนรุ่นเก่าส่งต่อมา
สร้างระบบการสื่อสารและการบริหารความขัดแย้งในครอบครัว	H4: ที่บ้านพอรับฟังทุกคน ส่วนใหญ่จะเป็นคุยกัน ระดมความคิด ถ้าเราพูดไปแล้วมันเป็นสิ่งที่เขาเคยเจอ เขาจะแนะนำ แบบนี้มันดีกว่า ไม่ควรจะเดินทางแบบนั้น H6: อย่างเรากับแม่เราเท่าเทียมกันมาก ต้องปรับความเข้าใจ ยอมรับความคิดเห็นกัน บ้านเราก็จะมีประชุมกันบ่อยประชุมกันทุกเดือน เรื่องของในบ้านว่าเป็นยังไง แต่ละธุรกิจเป็นยังไง H8: ตัวพี่เองจะคุยกับที่บ้านบ่อย การบอก การเล่า พยายามแชร์ด้วยกันตลอดค่ะ รับฟังปัญหาแล้วก็แก้ไปด้วยกัน ทำให้เห็นมุมที่มันละเอียดอ่อนมากขึ้น
บทบาทของครอบครัวและธุรกิจ	H3: เวลาทะเลาะกันเรื่องงาน ทะเลาะจริงจังมาก ร้องไห้ร้องไห้ แต่พอจบเรื่องงานทุกอย่างเหมือนเดิม H5: พ่อเป็นธุรกิจครอบครัว มันไม่ใช่ความสัมพันธ์ลูกจ้างนายจ้าง แต่มันคือเป็นคนในครอบครัว

บทบาทหน้าที่ของทายาทเพศหญิงในธุรกิจครอบครัว

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ทายาทเพศหญิงในธุรกิจครอบครัวมีบทบาทหน้าที่ที่หลากหลายและสำคัญ โดยสามารถแบ่งออกเป็นสองด้านหลัก ด้านแรก คือ การเงินและลูกค้าสัมพันธ์ เช่น การจ่ายเงิน การจัดการสินค้า รวมถึงการดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้าและการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการ

อีกด้านหนึ่ง คือ การบริหารภาพรวมและบุคลากร ทายาทเพศหญิงหลายคนมีหน้าที่ดูแลภาพรวมของธุรกิจทั้งหมด รับผิดชอบงานด้านการบริหารจัดการ งานบัญชี และการจัดการทรัพยากรบุคคล บางคนดูแลการผลิตในโรงงาน ในบางกรณี ทายาทเพศหญิงต้องทำหน้าที่ทุกอย่างในธุรกิจ ตั้งแต่งานหน้าร้านไปจนถึงหลังร้าน บทบาทที่หลากหลายนี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถและความรับผิดชอบอันสำคัญของทายาทเพศหญิงในการขับเคลื่อนและพัฒนาธุรกิจครอบครัว ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประเด็นการได้รับการสนับสนุนและการบริหารความสัมพันธ์ของทายาทเพศหญิง

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
การขาย และลูกค้าสัมพันธ์	H5: ดูแลร้านแบบฝั่งออนไลน์ให้แม่ประมาณนี้ H7: จะเป็นเรื่องโปรดัคส์สเปเชียลลิส เหมือนเซลล์ขายเซฟตี้มากกว่าแล้ว H8: ช่วยดูแลหอฟัก ดูแลลูกค้า การติดต่อกับพวกส่วนราชการซ่อมบำรุง แล้วก็เรื่องของการคิดค่าหอ H10: หน้าที่หลัก ๆ ก็ทำราคาให้ลูกค้า รับงาน เสนอราคา จัดคิวส่งงานอะไรประมาณนี้ H11: เหมือนไปช่วยเรื่องของการเสนอราคาค่ะ ไปหาสินค้ามาเสนอลูกค้า
การบริหารภาพรวมและบุคลากร	H2: จริง ๆ พี่ก็ดูภาพรวมทั้งหมดเลยคะ แต่หลัก ๆ คือบริหารจัดการ งานบัญชีแล้วก็เรื่องบุคคลคะ H3: เหมือนดูแลทุกคน แต่แล้วแต่งานมากกว่า ส่วนของการขึ้นผลิตก็จะเป็นแม่เพราะอยู่ในโรงงาน H6: ทำทุกอย่างในฟาร์มเลย ก็จะมีดูแลน้อง โรงงาน ดูบัญชี ดูแลฟาร์มไก่

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
H9: จัดระบบการทำงานในแต่ละวันของลูกน้องและมีการสื่อสารภาษาจีนเพื่อนำเข้าสินค้ามา	

5.2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ส่งมอบธุรกิจครอบครัว

การเตรียมความพร้อมทายาทเพศหญิงในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า วิธีการเตรียมความพร้อมทายาทเพศหญิงที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสอนงานโดยตรง การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร และการส่งไปอบรมภายนอก นอกจากนี้ ผู้ส่งมอบธุรกิจยังมีการวางแผนขยายและพัฒนาธุรกิจเพื่อรองรับต่อการสืบทอด และเตรียมการถ่ายโอนธุรกิจอย่างเป็นระบบ

สิ่งที่น่าสนใจ คือ ทักษะคติเกี่ยวกับเพศของผู้สืบทอดธุรกิจกำลังเปลี่ยนไป หลายครอบครัวไม่ได้มองว่าเพศเป็นอุปสรรคในการบริหารธุรกิจอีกต่อไป แต่ให้ความสำคัญกับความสามารถและความพร้อมของทายาทมากกว่า การเปิดโอกาสให้ทายาทเพศหญิงได้เรียนรู้และพัฒนาตัวเองในทุกด้านของธุรกิจ ควบคู่ไปกับการสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากครอบครัว จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้การส่งต่อธุรกิจสู่รุ่นต่อไปเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ประเด็นการเตรียมความพร้อมทายาทเพศหญิงในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ส่งมอบ

ประเด็นสำคัญ	คำพูดอ้างอิง
ผู้ส่งมอบสอนงานโดยตรง	P4: เราก็คอยบอก คอยสอนทำบัญชี ทำการตลาดต่างๆ เพราะลูกไม่ได้จบสายตรงมา P6: เราก็อธิบายให้เขาฟังว่า การจัดการเป็นอย่างไร เงินก้อนนี้เป็นอย่างไร รายได้เป็นอย่างไร
การบริหารงานและการมีส่วนร่วม	P1: จะให้ลูกลองผิดลองถูกไปก่อน แต่ถ้ามีปัญหาจากจุดไหนที่ไม่ได้จริงๆ พ่อจะช่วยเข้ามาปิด P2: ช่วงที่เขาว่างหรือปิดเทอมก็ฝึกให้เขาทำนู่นนี่นั่น และพูดชี้แนะชี้แนวไป ให้ซึมซับไปเอง P4: ลูกสาวเราก็ก้าวเข้ามาช่วยทำงาน ช่วยทำบัญชี ออกแบบทำนู่นนี่นั่นก็ฝึกการทำงานไปด้วย P7: เราปล่อยให้เขาทำเลย เราไม่ยึดติดว่าต้องทำตามที่เราบอกตลอด ให้เขาได้ลองผิดลองถูก จะได้รู้ว่าต้องแก้ไขอย่างไร ซึ่งเราไม่สอนนะ เราก็ก่อนเหมือนกัน
ส่งไปอบรมด้านนอก	P3: เราก็ก่อนให้เขาไปเรียนภาษาจีนหรือว่าภาษาต่างประเทศ เพราะว่าเราต้องอิมพอร์ตของเข้ามา
เตรียมความพร้อมโดยขยายธุรกิจให้เติบโตขึ้นหรือทำให้เป็นระบบมากขึ้น	P3: เราวางแผนในขยายธุรกิจให้เติบโตขึ้น เพื่อให้ลูกพอเข้ามาสานต่อ เขาจะได้ไม่ต้องเหนื่อยมาก P6: เรามีช่วงประจำ แต่เขาอายุมากแล้ว เราก็ก่อนคิดแล้วว่าหาช่างที่ไหนมาดูแลประจำ เริ่มจัดทำให้เป็นระบบระเบียบมากขึ้น ทำให้มันดีขึ้น เพราะจะได้ง่ายต่อการส่งต่อ P7: พอลูกเราอยากสานต่อจริงๆ เราก็ก่อนขยายโรงงานต่อเลย
การถ่ายโอนธุรกิจ	P1: เราเตรียมทุกอย่างไว้ให้อยู่แล้ว เหลือในส่วนที่เขาจะต้องเตรียมพร้อมตัวเอง P2: ก็รอเขาว่าพร้อมที่อยากจะสานต่อเมื่อไหร่ เพราะก็เตรียมทุกอย่างไว้ให้หมดแล้ว P3: เราทำเตรียมไว้ ไม่ว่าจะเป็นฐานลูกค้า ความน่าเชื่อถือ ก็อยากให้สานต่อ อยากให้ลูกสบาย P4: เราพยายามแนะนำลูกค้าให้รู้จักลูก และเตรียมทุกอย่างให้หมดแล้ว ก็แค่ทำให้ดี และสานต่อไป P5: พอเห็นเขาพร้อมในระดับนี้ เราก็ก่อนๆ ปล่อยให้เขาเข้ามาสัมผัสบทบาทมากยิ่งขึ้นในการดูแลธุรกิจ
เพศ	P2: ยุคสมัยมันเปลี่ยนแล้ว เรื่องเพศเขาไม่ดูแล้ว เชื่อเรื่องความสามารถมากกว่า ไม่เกี่ยวกับเพศ P3: โลกเปลี่ยนไปแล้ว เรื่องเพศไม่เป็นอุปสรรค ก็เห็นว่าลูกเราทำได้ เขารับมือได้ ก็ไม่น่าห่วง P4: ไม่ว่าจะหญิงหรือชาย เราให้โอกาสลูก ลูกก็มีกำลังใจในการทำงานทุกวัน P6: เรื่องเพศไม่ได้เป็นประเด็นเฉพาะเลย ว่ากันด้วยเรื่องความสามารถล้วน ๆ

การสร้างวัฒนธรรมและการบริหารความสัมพันธ์ภายในธุรกิจครอบครัว

ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า การสร้างวัฒนธรรมและการบริหารความสัมพันธ์ในครอบครัวที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การการสนับสนุนจากครอบครัว การให้ความไว้วางใจ การเชื่อมั่นในตัวทายาท การแบ่งบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้ง และการสื่อสารอย่างเปิดเผยกว้างและสม่ำเสมอ

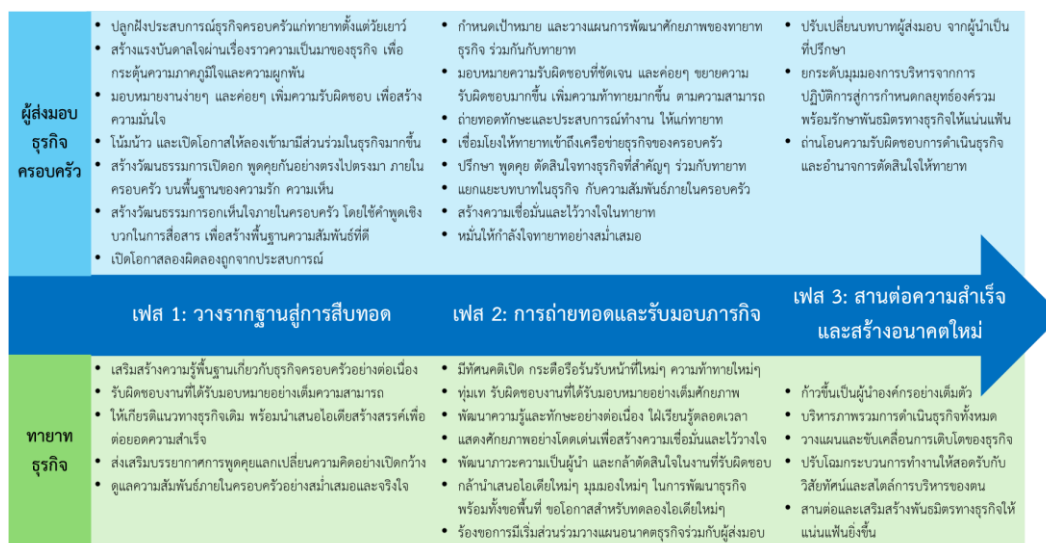
อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญของธุรกิจครอบครัว คือ การรักษาสมดุลระหว่างความสัมพันธ์ในครอบครัวและการทำงาน หลายครอบครัวเน้นย้ำถึงความสำคัญของการแยกแยะระหว่างบทบาทในครอบครัวและในธุรกิจ โดยพยายามสร้างเส้นแบ่งที่ชัดเจนระหว่างทั้งสองส่วน นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้ทายาทได้ตัดสินใจด้วยตนเองในการสืบทอดธุรกิจ โดยไม่บังคับ แต่ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ก็เป็นอีกหนึ่งแนวทางที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและความสัมพันธ์ที่ดีภายในครอบครัว ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ประเด็นการสร้างวัฒนธรรมและการบริหารความสัมพันธ์ภายในธุรกิจครอบครัว

ประเด็นเป้าหมาย	คำพูดอ้างอิง
การให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่น	P4: เขาก็เก่ง มีความมุ่งมั่น เขาก็ตั้งใจต่อยอดต่อไปจากประสบการณ์ของเขา P5: ลูกเราแสดงศักยภาพออกมาเองเลยว่า เขาสามารถทำได้ ดูแลธุรกิจที่เราสร้างขึ้นมาได้
การสนับสนุน	P1: บางช่วงที่ลูกต้องไปต่างประเทศ ป้ากับลุงก็จะเข้ามาช่วยจัดการเรื่องต่าง ๆ แทน P2: คอยซัพพอร์ตเขา ให้กำลังใจเขาตลอด
การแบ่งบทบาทหน้าที่ในธุรกิจครอบครัว	P1: เราจะแบ่งงานกันทำ ป้าจะทำในส่วนของป้าที่ทำได้ ส่วนลูกเราก็จะโฟกัสในระบบงานทั้งหมด เพื่อไม่ให้ทะเลาะกัน เพราะเขาอยากให้เราพักแล้ว P2: พูดเสมอกับเขาว่า ถ้ามีอะไรให้ป้าช่วยก็บอกกันได้เลย ปรึกษากัน พูดคุยกันได้เสมอ ซึ่งก็ต้องแยกแยะระหว่างความสัมพันธ์พ่อลูกกับงาน เพราะมันเหมือนมีเส้นบาง ๆ กัน
การสื่อสาร พูดคุย และดูแลความสัมพันธ์ภายในครอบครัว	P3: ความสัมพันธ์ระหว่างเรากับลูกเราซัพพอร์ตซึ่งกันและกันตลอด พูดคุยกัน ซึ่งมันสำคัญมากนะ เพราะมันหนักันไม่ได้อยู่แล้ว เราต้องแยกแยะให้ได้ระหว่างเรื่องการทำงาน และครอบครัว P4: ด้วยความที่ธุรกิจเป็นแบบครอบครัว เรากลัวลูกไม่ทำต่อ ความคิดไม่ตรงกัน บางครั้งทะเลาะกันในงานซึ่งกระทบความสัมพันธ์ของครอบครัว เราก็ต้องแยกแยะระหว่างงานกับครอบครัว

5.3 สังเคราะห์แนวทางการส่งมอบและสืบทอดธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเพศหญิงอย่างราบรื่น

กระบวนการส่งมอบธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเพศหญิงเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ส่งมอบและผู้สืบทอด ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งผู้ส่งมอบธุรกิจและทายาทเพศหญิง ช่วยให้ผู้วิจัยได้เห็นประสบการณ์และทัศนคติ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการสืบทอดธุรกิจจากทั้งสองฝ่าย นำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการส่งมอบและสืบทอดธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเพศหญิงอย่างราบรื่น ซึ่งกระบวนการส่งมอบธุรกิจออกเป็น 3 ระยะ ดังแสดงในรูปที่ 4 เริ่มจาก การวางรากฐานสู่การสืบทอดในระยะที่ 1 การถ่ายทอดและรับมอบภารกิจในระยะที่ 2 และสานต่อความสำเร็จและสร้างอนาคตใหม่ในระยะที่ 3



ภาพที่ 4 แนวทางการส่งมอบและสืบทอดธุรกิจครอบครัวสู่ของทายาทเพศหญิงอย่างราบรื่น

การส่งมอบธุรกิจในระยะที่ 1 นั้น ควรเน้นการวางรากฐานและจุดประกายความสนใจในธุรกิจให้แก่ทายาท ผู้ส่งมอบควรปลูกฝังประสบการณ์และสร้างแรงบันดาลใจผ่านเรื่องราวความเป็นมาของธุรกิจ พร้อมทั้งมอบหมายงานง่าย ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจ ในขณะเดียวกัน ทายาทควรเริ่มเสริมสร้างความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับธุรกิจ และรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ การสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่เปิดกว้างและจริงใจภายในครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญในเฟสนี้

ต่อมา ใน**ระยะที่ 2** เป็นช่วงเสริมสร้างทักษะและเพิ่มความรับผิดชอบให้แก่ทายาท ผู้ส่งมอบควรกำหนดเป้าหมายและวางแผนพัฒนาศักยภาพร่วมกับทายาท มอบหมายงานอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งถ่ายทอดทักษะและประสบการณ์การทำงาน รวมถึงเชื่อมโยงให้ทายาทเข้าถึงเครือข่ายธุรกิจของครอบครัว ในส่วนของทายาท ควรแสดงความกระตือรือร้นในการรับหน้าที่ใหม่ ๆ พัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกล้าที่จะนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจ

สุดท้าย ใน**ระยะที่ 3** เป็นการส่งมอบและรับช่วงต่อธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ ผู้ส่งมอบควรปรับลดบทบาทจากผู้นำเป็นที่ปรึกษา ถ้ายโอนความรับผิดชอบการดำเนินธุรกิจให้แก่ทายาท ในขณะที่ทายาทต้องพร้อมที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำองค์กรอย่างเต็มตัว บริหารภาพรวมการดำเนินธุรกิจทั้งหมด วางแผนและขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจ รวมถึงสานต่อและเสริมสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

ตลอดทั้งกระบวนการการสื่อสารที่เปิดกว้าง การให้เกียรติซึ่งกันและกัน และการแยกแยะบทบาทในธุรกิจกับความสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นกุญแจสำคัญ วิธีการนี้จะช่วยให้การส่งมอบธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเพศหญิงเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ โดยคำนึงถึงความท้าทายเฉพาะที่ทายาทเพศหญิงอาจต้องเผชิญในบางสังคม และเสริมสร้างความมั่นใจให้ทายาทเพศหญิงสามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำธุรกิจที่เข้มแข็งได้ในอนาคต

5.4 แนวทางการปรับปรุงแนวทางการส่งมอบและการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ส่งมอบธุรกิจและทายาทเพศหญิงสามารถสร้างแนว ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการสร้างแนวทางการส่งมอบและสืบทอดธุรกิจครอบครัว และนำแนวทางต้นแบบไปทดสอบกับผู้ส่งมอบ และทายาทเพศหญิงอีกครั้ง เพื่อทดสอบแนวทางต้นแบบและยืนยันผลความถูกต้องของข้อมูล ได้สอบถามกลุ่ม ตัวอย่างเดิม จำนวน 3 คน (P3, H1, H9) และทายาทเพศหญิงที่ไม่เคยสัมภาษณ์ จำนวน 3 คน (NH1, NH2, NH3) เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงแนวทางการส่งมอบและการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แนวทางการปรับปรุงการส่งมอบและการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ประเด็นสำคัญ		คำพูดอ้างอิง
ระยะเข้ามาสืบทอด	การสอนทักษะทางเทคนิค	P3: ควรเพิ่มการสอนทักษะทางเทคนิคที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ สอนงานแบบ on job training ให้ลงมือทำงานเล็ก ๆ หรือที่สามารถเข้าใจบริบทของกิจการได้ NH3: ช่วงแรกยังไม่มีประสบการณ์ ต้อง Keep learning ทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องในและนอกธุรกิจ
	การสร้างความรู้เข้าใจในรายได้และภาระหน้าที่	NH1: เพื่อให้ผู้สืบทอดรับทราบ และเลือกทางเดินชีวิตในกรณีที่จะต้องสละโอกาสบางอย่างเพื่อสืบทอด ต้องพูดคุยเกี่ยวกับการแบ่งปันผลประโยชน์และภาระหน้าที่ (กรณีมีพี่น้อง) รวมถึงการอนุญาต หรือไม่อนุญาตให้คนนอกครอบครัวมาร่วมทำ H1: ตอนเข้ามา พิจารณาว่าควรคุย ๆ กันเลยว่า มีข้อบกพร่อง หรือปัญหาตรงไหนที่เผชิญอยู่
	การมอบหมายโปรเจกต์สำคัญ	P3: มอบหมายโปรเจกต์สำคัญขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์และความมั่นใจในการบริหาร H9: ระหว่างสืบทอดอยากให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในบางอย่างเพิ่มมากขึ้น เช่น การสั่งซื้อสินค้า ทำสต็อก
	การเพิ่มบทบาทในการตัดสินใจ	NH1: เน้นพูดคุยเกี่ยวกับปัญหา หรือข้อจำกัด ให้ผู้รับสืบทอดได้ลองเสนอความคิดเห็นนอกกรอบ NH3: ต้องพัฒนาทักษะการบริหารคน บริหารต่าง ๆ ทักษะการสื่อสาร ต้องทำอะไรให้เรากับลูกจ้างอยู่ด้วยกันแบบไม่ทะเลาะ ซึ่งมันต้องทำให้ Flow
ระยะระหว่างสืบทอด	การฝึกฝนและพัฒนาทักษะเพิ่มเติม	P3: เน้นการหาแนวทางที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้ส่งมอบและผู้สืบทอด เพื่อจะได้เห็นภาพตรงกันในอนาคตว่าควรเป็นไปในทิศทางไหน NH2: สร้างความภูมิใจในธุรกิจค่ะ หมายถึง แบบความผูกพันในธุรกิจ หรือความอยากทำธุรกิจ ไม่นับบางคนก็จะไม่รับมอบธุรกิจต่อ แล้วขายทิ้งประมาณนี้
ระยะถ่ายโอนภาระผู้นำ	การหาแนวทางที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	P3: ควรเพิ่มการสอนทักษะทางเทคนิคที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ สอนงานแบบ on job training ให้ลงมือทำงานเล็ก ๆ หรือที่สามารถเข้าใจบริบทของกิจการได้ NH3: ช่วงแรกยังไม่มีประสบการณ์ ต้อง Keep learning ทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องในและนอกธุรกิจ

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย (Conclusion and Discussion)

6.1 สรุป

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความราบรื่นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิง

กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิงเป็นกระบวนการที่ใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก ทายาทเพศหญิงมักได้รับการฝึกฝนผ่านการปฏิบัติงานจริงในธุรกิจครอบครัว เรียนรู้จากผู้ส่งมอบ และศึกษาต่อในสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยส่วนใหญ่ทายาทเพศหญิงได้มีส่วนร่วมในธุรกิจครอบครัวตั้งแต่วัยเด็กทำให้มีความคุ้นชินและพร้อมในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า ทายาทเพศหญิงได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากครอบครัวในการพัฒนาทักษะและความรู้ต่าง ๆ การได้รับโอกาสในการลองผิดลองถูกและการชี้แนะแนวทางเมื่อเกิดข้อผิดพลาดช่วยให้พวกเขามีความมั่นใจในการบริหารมากยิ่งขึ้น อีกทั้งการสนับสนุนจากครอบครัวก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้ทายาทเพศหญิงสามารถบริหารงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ แต่ก็ยังคงเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรคหลายประการที่เป็นปัจจัยที่ต้องมีการวางแผนและการสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นไปอย่างราบรื่น

แนวทางการส่งมอบธุรกิจอย่างราบรื่นของทายาทเพศหญิง

ทายาทเพศหญิงในธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรคหลากหลายประการ เช่น การถูกยอมรับและความเชื่อมั่นจากครอบครัว จากคนในองค์กรและจากลูกค้า โดยมีถูกทดสอบความรู้และไม่ได้ได้รับความไว้วางใจเต็มที่ นอกจากนี้ทักษะและความสามารถของทายาทเพศหญิงอาจไม่ตรงกับประเภทของธุรกิจครอบครัว ทำให้ต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถเพิ่มเติม โดยยังพบอีกว่าธุรกิจครอบครัวยังคงมีการขาดระบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน ทำให้การถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ไปยังทายาทเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ทายาทเพศหญิงต้องเผชิญความท้าทายในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น อย่างไรก็ตามยังพบว่า ในครอบครัวที่มีวัฒนธรรมแบบจีนยังคงมักไม่ให้ความสำคัญกับทายาทเพศหญิงในการสืบทอด

ผู้ส่งมอบธุรกิจมีการเตรียมความพร้อมต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิงมีการให้ความรู้และการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ เช่น การทำเอกสาร การจัดการภาพรวมธุรกิจ มอบหมายงานและให้โอกาสทายาทได้ลองผิดลองถูกในสถานการณ์จริง โดยจะค่อย ๆ มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะความสามารถของทายาท ทั้งนี้การเตรียมความพร้อมยังครอบคลุมถึงการขยายธุรกิจและการทำให้ธุรกิจมีความเป็นระบบมากขึ้นเพื่อให้ทายาทสามารถสืบทอดต่อไปได้อย่างราบรื่น รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและการบริหารความสัมพันธ์ภายในครอบครัวที่เน้นการสนับสนุนและความไว้วางใจ การสื่อสารภายในครอบครัวอย่างเปิดเผยเพื่อให้ทุกคนสามารถปรึกษากันได้เสมอ และการแยกแยะระหว่างเรื่องธุรกิจครอบครัวและความสัมพันธ์ครอบครัว ซึ่งเป็นประเด็นละเอียดอ่อนแต่จำเป็นเพื่อป้องกันความไม่เข้าใจและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

6.2 อภิปรายผล

ทายาทเพศหญิง

จากการศึกษาพบว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัวโดยทายาทเพศหญิงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและเต็มไปด้วยความท้าทาย การยอมรับ และความไว้วางใจจากผู้ส่งมอบและคนในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้ทายาทเพศหญิงสามารถบริหารธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มักถูกพิสูจน์ความสามารถของตนเองหลายครั้งเพื่อให้ได้รับการยอมรับ การศึกษาและการฝึกอบรมเพิ่มเติมในสาขาที่เกี่ยวข้องก็เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างทักษะและความรู้ในการบริหารธุรกิจ

อีกประเด็นหนึ่งที่พบ คือ การสร้างสมดุลระหว่างธุรกิจและชีวิตส่วนตัวของทายาทเพศหญิง ซึ่งเป็นสิ่งที่ทายาทต้องการการสนับสนุนจากครอบครัวและองค์กร เนื่องจากมีบทบาทที่สำคัญในครอบครัวและต้องดูแลสมาชิกครอบครัวด้วย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศจะช่วยให้ทายาทเพศหญิงมีโอกาสแสดงความสามารถและบริหารธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ทายาทเพศหญิงต้องมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและมีแผนการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น การสนับสนุนจากผู้ส่งมอบในการเปิดโอกาสให้ทายาทได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การให้

คำแนะนำ และการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและศักยภาพของทายาทเพศหญิงในการบริหารธุรกิจครอบครัว

ผู้ส่งมอบธุรกิจ

ผู้ส่งมอบได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และเคล็ดลับในการบริหารธุรกิจ รวมถึงได้สร้างโอกาสให้ทายาทได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงาน การตลาด การเงิน และการจัดการทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ยังได้แนะนำทายาทให้รู้จักกับเครือข่ายทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อสร้างความต่อเนื่องในความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

การเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ส่งมอบธุรกิจได้วางแผนและจัดเตรียมไว้อย่างละเอียดสำหรับทายาทเพศหญิง สิ่งเดียวที่รอคอย คือ ความพร้อมของตัวทายาทเอง และจังหวะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการเข้ามารับช่วงต่อ การตัดสินใจนี้เป็นก้าวสำคัญที่ต้องอาศัยทั้งความมั่นใจในตนเองและการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงสถานการณ์ของธุรกิจและตลาด

ผู้ส่งมอบได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพของทายาทเพศหญิง โดยการเตรียมความพร้อมอย่างครบถ้วน จึงขึ้นอยู่กับตัวทายาทที่จะตัดสินใจว่าช่วงใดเป็นเวลาที่เหมาะสมที่สุดในการขึ้นมานำพาธุรกิจครอบครัวให้ดำรงอยู่ต่อไป

7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

7.1 ข้อเสนอแนะการนำไปใช้ประโยชน์

สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวที่มีผู้สืบทอดธุรกิจเป็นทายาทเพศหญิง สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากวิจัยฉบับนี้ในหลากหลายด้านที่ช่วยเสริมสร้างความพร้อมและความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิงได้ โดยวิจัยฉบับนี้สามารถเป็นตัวช่วยที่สามารถเข้าใจมุมมองของผู้ส่งมอบธุรกิจและผู้สืบทอดธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น เพื่อกำหนดทิศทาง และวางแผนในการส่งต่อธุรกิจหรือการเข้ารับสืบทอดธุรกิจได้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

7.2 ข้อเสนอแนะในการต่อยอดงานวิจัย

นักวิจัยท่านอื่นสามารถนำวิจัยนี้ไปต่อยอดได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การศึกษาเปรียบเทียบการเตรียมความพร้อมระหว่างทายาทเพศหญิงและชาย เพื่อหาความแตกต่างและแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับแต่ละเพศ หรือการศึกษาในบริบทของขนาดธุรกิจครอบครัวที่ต่างกัน เพื่อได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจและแนวทางการเตรียมความพร้อมที่เหมาะสมสำหรับทายาทเพศหญิงในแต่ละขนาดของธุรกิจ อีกทั้งหากทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อสร้างความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวโน้มและความท้าทายที่ทายาทเพศหญิงต้องเผชิญในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

REFERENCES

Arambhan, P. A., and Seetharaman, A. (2022). Perceptions of succession planning in family-owned businesses. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(4), 337-349. <https://doi.org/10.1080/26437015.2022.2098079>

- Boonrugs, S. (2014). A Causal Model for Financial Performance of Family Business After Transgeneration In Thailand. Graduate College of Management, Sripatum University.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
<https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Davis, J. A., Hampton, M. M., and Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Firm family business. (2024). “Family Structure” and “Family Business Management Structure”. Retrieved from <https://firmfamilybusiness.com/roots-of-family-problems-part-2/#:~:text=%E0%B8>
- Harveston, P. D., Davis, P. S., and Lyden, J. A. (1997). Succession planning in family business: The impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373-396.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00373.x>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., and Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.
- Lingas, K. (2013). Family businesses and the gender of entrepreneurship. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2, 1-7.
- Longenecker, J. G., and Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 16(000003), 1.
- MGR Online. (2024). Do & Don't and Family Business Succession Plan. Retrieved from <https://mgronline.com/business/detail/9670000017857>
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., and Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, 12(5), 385-401.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Moser, T. (2021). Organizational resilience of family firms a literature re-view. *Journal of Administrative and Business Studies*, 7(1), 43-56. <https://doi.org/10.20474/jabs-7.1.4>
- Pengpang, T., Supichayangkul, S. and Wiroonratch, B. (2016). Successful Succession of Family Business in Gems and Jewelry Industry. *Journal of Business, Innovation and Sustainability*, 11(2), 10-24.
- Phuvakeereevivat, A. (2014). Family Businesses Sexuality in Thai Society. Graduate School, Rangsit University.
- PwC Thailand. (2021). Global Family Business Survey Report (Thailand Edition). Retrieved from <https://www.pwc.com/th/en/services/EPB/family-business-survey-2021-th.html>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., and Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model.

Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 17-36.

<https://doi.org/10.1177/104225870102500302>

Tagiuri, R., and Davis, J. (1982). Three-circle model of the family business system.

Thairath Money. (2567). Why do “family businesses” in Thailand pass on to third-generation heirs, with only 12% remaining?. Retrieved from

https://www.thairath.co.th/money/business_marketing/marketing/2779431

Thansettakij. (2024). Family Business Thailand. Retrieved from

<https://www.thansettakij.com/columnist/designing-business/586994>

Wang, C. (2010). Daughter exclusion in family business succession: A review of the literature. *Journal of family and economic issues*, 31, 475-484. <https://doi.org/10.1007/S10834-010-9230-3>

Ward, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.

ข้อมูลติดต่อ

1. วรางคณา กิตติกรวัฒนา (Warangkana Kittikornwattana)

E-mail: warangkana.kitti@kmutt.ac.th

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi

2. ดร.รังสรรค์ เกียรติภานนท์ (Dr.Rangsan Kiatpanont)

E-mail: rangsan.k@mail.kmutt.ac.th

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi